

「創意」及「創新」成就了台一種苗

國立嘉義技術學院農場管理科副教授/洪進雄



教育農園（解說）



天橋

（續上期）

（三）減少殘值、增加產量及產值

植株太大、太小或殘貨並不表示沒有存在的價值，事實上，這些不合格的商品可以直接當做繁殖材料，經過一段時間的扦插（繁殖）及培養，亦可以變成商品；由於扦插的高倍殖率、低成本加上及高育成率；若產品能有差異化或產期調節，其產值甚高；這種大量化生產不僅可以減少殘值、降低生產成本、產生較大的產量、產值，這些在台一農場內的許多觀賞花木（聖誕紅）、草花及盆花（如香冠柏、迷你玫瑰等）均可以看到。因此此種經營模式不僅可以降低殘貨量、比率及充分再利用殘貨的再生性，其再生價值也可以藉著不同的行銷通路創造更大的產值，此亦是台一種苗經營的特色。

（四）多角化經營

台一種苗公司初期產品僅有蔬菜種苗一項，短短的幾年內產品項目已相當多樣化，經營型態亦隨著時代潮流而不斷轉型，業務也更多元化。台一種苗經營者對產業的現況、時代潮流及產品 SWOT 分析

相當敏銳，尤其是產品的經濟壽命（或稱之為產品的生命週期—PLC）及技術經濟壽命。其經營是配合科技發展與本身的優勢條件，加上環境及潮流趨勢，迅速轉型，因此其過程為蔬菜育苗→花卉育苗→綠化景觀→教育觀光農場→生態休閒農場（如圖所示）。這些轉型代表不同的階段，同時在生產及銷售上亦代表不同的涵義。正如台積電董事長張忠謀先生所強調「企業不是賺現在的錢，而是要賺未來的錢」，台一種苗公司的多元化發展亦是這種涵意的真正寫照。

（五）減少行銷通路，消費者面前行銷

傳統農業的行銷通路既遠且窄，因此競爭相當激烈。早期蔬菜種苗產銷雖然比傳統的蔬菜生產有較好的利潤，但隨著種苗場的快速增加，在有限的消費市場下競爭變得更加激烈，利潤空間明顯變薄。台一種苗的快速轉型是一種不得不的趨勢，唯有全方位增加產能，並結合地區性的文化及產業活動，才可能脫離農業的「小框框」或「小格局」。當大批觀光客湧入埔里時，文化活動可以促進產品行銷通路的

縮短，產品在消費者面前才能進行行銷，亦可以獲得較高的附加價值。這種行銷策略的改變是一種「創造性」的行銷通路，化被動行銷為主動行銷，對產品價格亦有較大的自主權，即積極突破傳統農產品行銷的困境。近年來「消費者面前的行銷」活動在各地如火如荼展開，其中以南投縣埔里鎮及台南縣許多鄉鎮所舉辦的產業活動最為成功，若能產業活動結合文化活動不僅帶動地方進步，產品直銷亦能創造較高的附加價值，為農業產銷帶來一種新的經營模式。

(六) 產值及業績成長的提升壓力

企業經營的成效必需持續成長或提升，並不能有後退或保持現狀的想法。在一個農企業體系（農場）內，每個人需善盡



畜舍



水車



休憩天橋

職責及發揮團隊精神，達到公司所設定的年度目標。以台一種苗而言，每組均設定有其年度工作目標（如工商業的做法極為相近，但目前本省大部分的產銷班、農場及農民都無此做法），每年業績要適度成長；在有限的人力如能順利達到年度目標，則加薪或其他方式來獎勵。若在固定的人力下仍無法達成，則進一步要調整及評估人員結構，然後再決定是否增加人手。因此在台一種苗的每一份子均能竭盡所能，若能順利達成年度目標，則農場對於員工有相當回饋以示鼓勵。台一種苗員工的向心力甚高且非常穩定，學歷並不是衡量工作能力的唯一指標，反而較重視工作能力，每個人均有工作壓力，在此壓力可以發揮個人能力及團隊運作能力，此亦為台一種苗經營成功且業績成長的重要原因。

(七) 休閒文化優於休閒農業

另外台一種苗公司最成功的是結合地區不同的產業，發展成特殊的休閒文化產業，也奠定了本身成功的一個重要契機。在目前的政府政策下，許多傳統農場業一直想突破經營現況且有轉型成休閒農場的企圖心，但最終未免落於失敗；其主要原因為休閒農業本身格局太小（只有農業的相關人員會參加，其他行業人員很少參加一

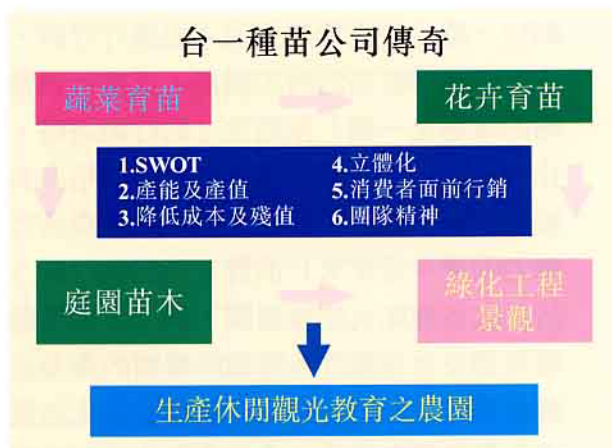
一，亦不易得政府其他部分的奧援），資源太少、號召力不夠，農場生產有明顯的季節性；加上場地、設備及週邊設備沒有足夠的吸引力、娛樂性、新奇性及創意特色（除了農業以外，並不能表現出其他特色），因此僅有特定的人群會參與。以台一種苗而言，在埔里地區結合了觀光、酒廠、傳統製紙、鄉土美食業等文化特色，這些特色涵蓋了不同企業及行業、文化活動、旅遊、觀光、休閒、生態教育等特色，有不同層面行業（工業、商業、服務業、觀光旅遊業等）的人員會加入，全方位的休閒文化號召力遠大於休閒農業。農業是共襄盛舉，是文化的一部分，在此多元化的活動下能創造產品的直銷通路及附加價值；這些活動可以由近年來南投縣埔里鎮



花卉搬運設施



軌道搬運設施



及台南縣各鄉鎮所舉辦的產業及觀光活動可以得到最佳的例証。

結論

一個現代化的農業經營者首先要考慮到經營項目在市場上有多少「成功」的機會，並排除一些產銷過程的不利因素或創造更有利的條件，經營上才有的勝算。同時要考慮到生產及銷售過程中的種種創意，如生產的差異化、大量化、立體化及多樣化；配合生產技術，以自動化或機械化設備來降低生產成本、增加產量及產值，亦能增加利潤空間。在行銷策略上則要進一步縮短行銷通路，有附加價值的通路及結合文化的「消費者面前行銷」均是農業經營上非常成功的行銷策略。台一種苗的成功可以讓農業經營者有一些重新思考的新方向，這種「創新、創意」的農業亦是未來農業經營的新契機所在。

未來本省農業經營亦將面臨加入WTO的強大壓力，但本土化的台一種苗在經營實績上能提供未來農業經營有一些新的理念和做法，「差異化」、「創新及創意」、「產量及產值」、「消費者面前行銷」及「提升年度目標」均是「弱勢農業經營」值得參考的經營策略。